

# Jak czytać raport z ewaluacji zewnętrznej szkoły lub placówki oświatowej

## Wprowadzenie

Projekt pod nazwą „Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły”<sup>1</sup> jest realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim i Erą Ewaluacji sp. z o.o. Głównym celem projektu jest wdrożenie nowego modelu nadzoru pedagogicznego w polskiej oświacie. Niniejszy tekst stanowi próbę wykazania, w jaki sposób organy prowadzące szkoły i placówki oświatowe mogą wykorzystać raporty ewaluacji zewnętrznej, opracowywane w wykonaniu postanowień Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324)<sup>2</sup>, w celu weryfikacji i – ewentualnie – modyfikacji polityki oświatowej.

## Proces ewaluacji i raport ewaluacyjny

Proces ewaluacji polega na sprawdzeniu, w jakim stopniu placówkom udaje się spełnić wymagania zdefiniowane w czterech obszarach: **efekty** (co osiągają uczniowie i nauczyciele), **procesy** (jak skuteczne, efektywne, angażujące są procesy zachodzące w szkole, jak wspiera się uczących się), **środowisko** (jaka jest rola współpracy ze środowiskiem w procesie uczenia się) oraz **zarządzanie** (jak wyglądają przywództwo i strategiczne zarządzanie, zapewnianie jakości – ewaluacja i poprawa, zasoby).

Jak zaznaczono, proces ewaluacji – z formalnego punktu widzenia – jest prowadzony na podstawie Rozporządzenia. Określa ono zasady i tryby nadzoru pedagogicznego. Ewaluacja zewnętrzna jest przeprowadzana w opisanych powyżej obszarach problemowych, obejmując zbieranie i analizowanie informacji oraz ustalanie poziomu spełniania przez szkołę/placówkę wymagań w odniesieniu do każdego z obszarów.

---

<sup>1</sup> W dalszej części zwany **Projektem**.

<sup>2</sup> W dalszej części zwanego **Rozporządzeniem**. Rozporządzenie wydano na podstawie art. 35 ust. 6 Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).

Proces ewaluacji zewnętrznej przebiega w trzech etapach: **przygotowawczym** (poznawanie przez wizytatorów specyfiki szkoły, analiza dokumentacji), **badawczym** (zbieranie danych, badania ankietowe, wywiady i obserwacje), **podsumowującym** (opracowanie i analiza danych, wnioski oraz konsultacje z dyrektorem i radą pedagogiczną). Po ewaluacji wizytatorzy przedstawiają wyniki i wnioski na zebraniu rady pedagogicznej, a następnie sporządzają raport z przeprowadzonej ewaluacji. **Raport ewaluacyjny** otrzymuje **dyrektor** szkoły lub placówki, w której przeprowadzono ewaluację, oraz **organ prowadzący**.

Raport zawiera: charakterystykę szkoły (metryczkę), opis sytuacji szkoły, analizę zebranych danych dla każdego wymagania, komentarz do zebranych danych i określenie poziomu spełnienia wymagania, wnioski (spis mocnych stron i problemów). Raport stanowi podstawę analiz pracy szkoły, obejmuje podsumowanie ewaluacji oraz jej wyniki. Raport powinien dostarczyć informacji na temat funkcjonowania we wskazanych przez Rozporządzenie obszarach (efekty, procesy, środowisko, zarządzanie), a także służyć rozwojowi szkół i placówek. Struktura części podsumowującej raportu to opis poziomu spełnienia każdego z wymagań oraz prezentacja wniosków końcowych.

## Żałożenia i elementy polityki oświatowej

Opis możliwości wykorzystania raportów do weryfikacji polityki oświatowej wymaga syntetycznego spojrzenia na jej specyfikę. Polityka oświatowa, jak każda polityka publiczna, stanowi zbiór instrumentów i zasad, które przyjmuje się dla realizacji strategicznych celów związanych z określonym obszarem aktywności społeczno-gospodarczej. Polityka oświatowa obejmuje całokształt problemów dotyczących ustroju szkolnictwa, organizacji procesu nauczania, metod kształcenia i wychowania, ustala zasady upowszechniania oświaty wśród dzieci, młodzieży i dorosłych. Definicję polityki oświatowej przedstawił Dobromir Dziewulak, określając ją jako: „**dokonywanie wyboru i podejmowanie decyzji w sprawach celu, kierunku, treści i organizacji oświaty oraz wychowania, a także planowanie działalności oświatowo-wychowawczej**”<sup>3</sup>.

## Europejski i krajowy kontekst polityki oświatowej

**Unia Europejska**, zgodnie z zasadą pomocniczości, pozostawia odpowiedzialność za systemy kształcenia i treść nauczania państwom członkowskim. Rola Unii Europejskiej w sferze edukacji została zarysowana w art. 165 ust. 1 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Zgodnie z nim:

---

<sup>3</sup> D. Dziewulak, *Systemy szkolne Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1997, s. 11.

Unia przyczynia się do rozwoju edukacji o wysokiej jakości, poprzez zachęcanie do współpracy między państwami członkowskimi oraz, jeżeli to niezbędne, poprzez wspieranie i uzupełnianie ich działań, w pełni szanując odpowiedzialność państw członkowskich za treści nauczania i organizację systemów edukacyjnych, jak również ich różnorodność kulturową i językową<sup>4</sup>.

Zgodnie z art. 165 ust 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej w obszarze edukacji działania zmierzają do:

- rozwoju wymiaru europejskiego w edukacji, zwłaszcza przez nauczanie i upowszechnianie języków państw członkowskich,
- sprzyjania mobilności studentów i nauczycieli,
- promowania współpracy między placówkami edukacyjnymi,
- rozwoju wymiany informacji i doświadczeń w kwestiach wspólnych dla systemów edukacyjnych państw członkowskich,
- sprzyjania rozwojowi wymiany młodzieży i instruktorów społeczno-edukacyjnych,
- popierania rozwoju kształcenia na odległość,
- rozwoju europejskiego wymiaru sportu<sup>5</sup>.

**Krajowa polityka oświatowa** jest ukierunkowana i uwarunkowana Ustawą z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Ustawą). Preambuła Ustawy głosi:

Oświata w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi wspólne dobro całego społeczeństwa; kieruje się zasadami zawartymi w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a także wskazaniemi zawartymi w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Międzynarodowym Pakcie Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Konwencji o Prawach Dziecka. Nauczanie i wychowanie – respektując chrześcijański system wartości – za podstawę przyjmuje uniwersalne zasady etyki. Kształcenie i wychowanie służy rozwijaniu u młodzieży poczucia odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności<sup>6</sup>.

Na podstawie art. 1 Ustawy istnieje możliwość zarysowania **narzędzi krajowej polityki oświatowej**. System oświaty zapewnia w szczególności:

**1) respektowanie praw obywatelskich** demokratycznego państwa poprzez:

- realizację prawa każdego obywatela Rzeczypospolitej Polskiej do kształcenia się oraz prawa dzieci i młodzieży do wychowania i opieki;
- możliwość uzupełniania przez osoby dorosłe wykształcenia ogólnego, zdobywania lub zmiany kwalifikacji;
- upowszechnianie dostępu do szkół, umożliwiające dalsze kształcenie;

<sup>4</sup> Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 83/120/PL 30.3.2010.

<sup>5</sup> W. Zgliczyński, *Polityka edukacyjna Unii Europejskiej*, [w] *Polityka oświatowa*, red. M. Korolewska, J. Osiecka-Chojnacka, Biuro Analiz Sejmowych nr 2(22), Warszawa 2010, s. 68.

<sup>6</sup> Dz. U. 1991 Nr 95 poz. 425 z późn. zm.

- zmniejszanie – w skali kraju – różnic w warunkach kształcenia, wychowania i opieki;
- 2) wspomaganie przez szkołę **wychowawczej roli rodziny**;
- 3) odpowiednią **strukturę organizacyjną systemu oświaty** (możliwość zakładania i prowadzenia szkół i placówek przez różne podmioty);
- 4) nowoczesny i dostosowany do potrzeb rozwoju społeczno-gospodarczego **zakres treści kształcenia**, a w tym:
  - upowszechnianie wiedzy o zasadach zrównoważonego rozwoju;
  - dostosowywanie kierunków i treści kształcenia do wymogów rynku pracy;
  - kształtowanie u uczniów postaw przedsiębiorczości;
  - przygotowywanie uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia;
  - upowszechnianie wiedzy o bezpieczeństwie oraz kształtowanie właściwych postaw wobec zagrożeń i sytuacji nadzwyczajnych;
- 5) tworzenie **warunków kształcenia**, zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami społecznymi oraz sprzyjających włączeniu społecznemu, a w tym:
  - dostosowanie treści, metod i organizacji nauczania do możliwości psychofizycznych, także możliwość korzystania z pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
  - możliwość pobierania nauki we wszystkich typach szkół przez dzieci i młodzież niepełnosprawną oraz niedostosowaną społecznie;
  - opieka nad uczniami niepełnosprawnymi;
  - opieka nad uczniami szczególnie uzdolnionymi;
  - utrzymywanie bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki;
  - opieka nad uczniami pozostającymi w trudnej sytuacji materialnej i życiowej;
  - tworzenie warunków do rozwoju zainteresowań i uzdolnień uczniów.

Justyna Osiecka-Chojnacka zwraca uwagę, że często spory dotyczące polityki oświatowej dotyczyły nie tyle powszechnie akceptowanych celów ogólnych (wyrównywanie szans edukacyjnych) czy bardziej szczegółowych zadań (wcześniejsze rozpoczynanie edukacji szkolnej), ile sposobu ich realizacji<sup>7</sup>.

## Lokalna polityka oświatowa

Esencją systemu edukacyjnego w Polsce jest **świadczenie usług oświatowych przez samorząd terytorialny**. Rola i zadania samorządów w zreformowanym systemie oświatowym wynikają z założenia, że to właśnie na szczeblu lokalnym lepiej można rozpoznać potrzeby i problemy edukacyjne. W ujęciu Kazimierza Przyszczytkow-

---

<sup>7</sup> J. Osiecka-Chojnacka, *Rola centralnych władz oświatowych w reformowanym systemie oświatowym*, [w:] *Polityka oświatowa*, red. M. Korolewska, J. Osiecka-Chojnacka, Biuro Analiz Sejmowych nr 2(22), Warszawa 2010, s. 38–40.

skiego główne zadania samorządu lokalnego w sferze polityki oświatowej sprowadzają się do:

- samodzielnego określania sieci publicznych przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjalnych, a także granic ich obwodów;
- nadzoru nad kontrolą spełniania obowiązku szkolnego;
- współpracy z organami nadzoru pedagogicznego w zakresie ustalonym Ustawą i wykonywania zaleceń kuratora oświaty;
- prowadzenia polityki kadrowej wobec dyrektorów szkół i placówek;
- zatwierdzania corocznych projektów arkuszy organizacyjnych szkół i placówek;
- opracowania wniosków w zakresie utrzymywania przedszkoli, szkół i placówek oświatowych oraz zapewnienia im warunków realizacji ich zadań;
- wykonywania prac dotyczących realizacji kompetencji organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego (JST) w zakresie przygotowywania projektu budżetu, nadzoru nad jego realizacją i przestrzegania dyscypliny budżetowej<sup>8</sup>.

Uwzględniając rozważania i opinie wielu autorów<sup>9</sup>, można zarysować istotę i elementy lokalnej polityki oświatowej. W sensie ogólnym polityki sektorowe to systemy implementacji celów strategicznych. Zasadniczym elementem polityki jest rekomendacja wybranego wariantu realizacji celu strategicznego wraz z opisem najkorzystniejszych instrumentów implementacji<sup>10</sup>. Polityki są wdrażane poprzez system instrumentów. Za klucz ich systematyki przyjęto etapy procesu zarządzania jednostką terytorialną. Wyróżnia się zatem:

- instrumenty formułowania celów i zdań w postaci planów i programów (instrumenty planistyczne);
- instrumenty dotyczące organizowania realizacji celów polityki, których kluczowym elementem jest stworzenie odpowiednich instytucji (instrumenty organizacyjne);
- instrumenty bieżącego zawiadywania organizacjami wdrażającymi politykę,
- instrumenty monitoringu i kontroli<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> K. Przyszczykowski, *Polityka oświatowa samorządów*, [w:] *Polityka oświatowa*, red. M. Korołewska, J. Osiecka-Chojnacka, Biuro Analiz Sejmowych nr 2(22), Warszawa 2010, s. 43–44.

<sup>9</sup> J. Łuczyński, *Szkoła a rynek pracy. Zarządzanie Publiczne*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ” 2009, nr 1(5); A. Noworól, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007; K. Przyszczykowski, *op.cit.*; M. Sielatycki, *Polityka oświatowa największych miast Polski*, <http://strategia.um.warszawa.pl/img/stuff/file/3%20wfsp/Polityka%20oswiatowa%207%20miast.pdf> (dostęp: 31 października 2010).

<sup>10</sup> A. Noworól, *op.cit.*, s. 160–161.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 94–95.

## Aspekt planistyczny lokalnej polityki oświatowej

Istotą planistycznego aspektu polityki jest określenie **lokalnych priorytetów oświatowych** i opracowanie zgodnego z nimi **wieloletniego planu działań i decyzji finansowych**.

Cele polityki powinny obejmować: wizję lokalnej oświaty oraz tak zwane cele szczegółowe. **Wizja** to antycypowany obraz przyszłości – spójny z lokalną strategią rozwoju system oświaty, do którego dąży jednostka terytorialna. **Cele szczegółowe** to wybór pożądaných stanów rzeczy, które – w określonym horyzoncie czasowym – są możliwe do zrealizowania.

Samorządy nie są zobowiązane do przygotowywania dokumentów programowych określających długofalową politykę oświatową, lecz niektóre z nich to czynią. Cele polityki oświatowej mogą uściślać różne kwestie: od ogólnych – ideologiczno-filozoficznych – po praktyczne, ukierunkowujące działania operacyjne. Syntetycznie cele polityk lokalnych nie powinny być sprzeczne z „ideologiczną” preambułą Ustawy. W większym lub mniejszym stopniu odnoszą się do wartości społecznej, jaką jest wychowanie młodego pokolenia na ludzi gruntownie wykształconych, otwartych na poznanie świata, zdrowych fizycznie, emocjonalnie i moralnie. Jan Łuczynski proponuje system celów edukacji, obejmujący:

- kształcenie – przekazywanie wiedzy,
- socjalizację – proces przystosowania ucznia do życia w społeczeństwie,
- rozwój indywidualny uczniów,
- zmianę społeczną, określaną jako działanie na rzecz rekonstrukcji stosunków społecznych<sup>12</sup>.

Można zaryzykować stwierdzenie, że najważniejszymi wyzwaniem i celami edukacji, a w tym – usług edukacyjnych, są dzisiaj:

- w obszarze rozwoju przez kształcenie i zdobywanie wiedzy – zaszczepienie uczniom potrzeby **kreatywności**;
- w obszarze rozwoju przez socjalizację – wykształcenie w uczniach umiejętności „**stawiania granic**” aksjologicznych i – w szczególności – etycznych, trudnych do ogarnięcia w społeczeństwie sieciowym;
- w obszarze życia społecznego – uświadomienie wagi aktywnego **uczestnictwa w społeczeństwie obywatelskim**, poprzez własną aktywność społeczną, zaangażowanie w sprawy wspólnoty terytorialnej; także wolontariat.

Struktura celów oświatowych powinna być **skorelowana** z innymi politykami społecznymi. W dokumentach planistycznych celowe jest też określenie lokalnych **standardów edukacyjnych**, ujmujących systemowo pożądane rozwiązania w ramach, opisanych niżej, innych narzędzi polityki.

Ważnym elementem systemu planowania oświaty lokalnej są obowiązki wynikające z art. 17 Ustawy. Dotyczą one, w szczególności, opracowywanych w powiecie i gminie **planów sieci publicznych szkół i placówek**. Należy podkreślić, że plan

<sup>12</sup> J. Łuczynski, *op.cit.*, s. 105–110.

sieci musi się opierać na trzech elementach: prognozach demograficznych, dynamice rynku nieruchomości i ruchu budowlanego oraz standardach edukacyjnych zakładanych przez powiat/gminę. Warunkiem skuteczności aspektu planistycznego polityki oświatowej jest jej skorelowanie z wieloletnimi programami finansowymi powiatu lub gminy w sferze planowania rozwoju (polityka inwestycyjna) oraz bieżącego funkcjonowania szkół i placówek.

Planistyczne aspekty polityki oświatowej pozostają głównie w kompetencjach organu prowadzącego. W ujęciu syntetycznym obejmują więc one:

- formułowanie lokalnych celów i zadań polityki;
- formułowanie instrumentów lokalnej polityki oświatowej, a w tym – programów finansowo-inwestycyjnych;
- koordynację polityki oświatowej z dokumentami planistycznymi dotyczącymi innych obszarów aktywności JST;
- określenie lokalnych standardów edukacyjnych na poziomie wyższym niż wymagania obowiązujące (wynikające z wytycznych krajowych);
- zaplanowanie sieci publicznych szkół i placówek.

## Organizacyjny aspekt lokalnej polityki oświatowej

Bardzo ważnym elementem polityki jest infrastruktura organizacyjna oświaty, czyli konstruowanie i modernizacja sieci szkół i placówek oświatowych. System organizacyjny jest wdrażany przez **sieć publicznych szkół i placówek**. Jego ustalenie wiąże się z podstawowymi – dla skuteczności polityki – standardami funkcjonowania oświaty lokalnej. Te – z kolei – powinny się opierać na racjonalnych założeniach dotyczących dostępności i warunków kształcenia. Celowe jest, by w polityce zostały określone **warunki wpływające na podejmowanie decyzji o przekształcaniu lub likwidacji szkół i przedszkoli** oraz **warunki uniemożliwiające** przekształcanie lub likwidację tych placówek.

Innym aspektem o charakterze organizacyjnym jest **określenie modelu pracy** szkół i placówek, czyli wykorzystanie możliwości na przykład rozszerzania zakresu ich działania (przykładowo budowanie szkoły otwartej, zmiana profili kształcenia). Zadania tego typu nabierają szczególnego znaczenia w warunkach zmian demograficznych, które zmuszają do rozstrzygania wielu dylematów związanych z analizą zarówno skutków finansowych, jak i społecznych likwidacji szkół i placówek, czyli – znowu – **restrukturyzacji lokalnej sieci edukacyjnej**. Istotnym elementem polityki może być tutaj systemowe założenie stosowania wielofunkcyjnych rozwiązań architektonicznych, pozwalających na wykorzystanie obiektów szkolnych, w powiązaniu z innymi funkcjami społecznymi (na przykład domy kultury, publiczne biblioteki i mediateki, centra aktywności społecznej, centra sportu i rekreacji).

Organizacyjny aspekt lokalnej polityki oświatowej pozostaje głównie w kompetencjach organu prowadzącego. W ujęciu syntetycznym obejmują więc one: zorganizowanie sieci publicznych szkół i placówek, wdrożenie polityki inwestycyjnej po-

legające na zapewnieniu odpowiedniej bazy materialnej oraz stworzenie powiązań organizacyjnych z działającymi w środowisku podmiotami.

## Aspekty bieżącego zawiadywania obszarem lokalnej polityki oświatowej

### *Instrumenty rozwoju uczniów poprzez kształcenie (upowszechnianie wiedzy)*

Zgodnie z wymogami Ustawy, podstawowe narzędzia polityki wiążą się z koniecznością zapewnienia nowoczesnego i dostosowanego do potrzeb rozwoju społeczno-gospodarczego **zakresu treści kształcenia**. Na poziomie stosowanych narzędzi, spełnienie tego wymagania wiąże się z następującymi działaniami:

- 1) tworzenie warunków, by uczniowie **nabywali wiadomości i umiejętności** zgodnie z podstawą programową, co wymusza:
  - analizowanie i diagnozowanie wyników sprawdzianów i egzaminów uczniów oraz wdrażanie wniosków z tych analiz i diagnoz,
  - poszerzanie podstawy programowej dla sprostania współczesnym wyzwaniom;
- 2) tworzenie warunków dla **intelektualnej i poznawczej aktywności uczniów** oraz kształcenie **postaw proinnowacyjnych** poprzez:
  - indywidualizację procesu nauczania,
  - zapewnienie dostępu do zaplecza badawczego (laboratoryjnego),
  - powiązanie szkoły z lokalnym i regionalnym środowiskiem innowacyjności;
- 3) **wyrównywanie szans uczniów w sferze edukacji** (indywidualizację nauczania);
- 4) promowanie w środowisku **wartości edukacji** i potrzeby uczenia się.

Wymienione instrumenty mogą i powinny być realizowane głównie przez szkoły i placówki oświatowe.

### *Instrumenty rozwoju uczniów poprzez socjalizację i aktywność społeczną*

Socjalizacja uczniów jest jednym z najważniejszych celów oświaty. Rozwój przez socjalizację wymaga podejmowania następujących działań:

- 1) stworzenia warunków skłaniających do **przestrzegania przez uczniów norm społecznych**, co wymaga:
  - zapewnienia uczniom bezpieczeństwa,
  - informowania uczniów o zachowaniach, jakich się od nich oczekuje,
  - informowania o korzyściach i zagrożeniach związanych z uczestnictwem w społeczeństwie sieciowym,
  - diagnozowania zachowania uczniów i podejmowania działań wychowawczych,
  - analizowania działań wychowawczych i oceny ich skuteczności;



- 2) **kształtowania postaw uczniów** (wspieranie tolerancji i **integracji społecznej uczniów** zróżnicowanych środowiskowo, kulturowo, religijnie) poprzez podejmowanie działań wychowawczych adekwatnie do potrzeb uczniów;
- 3) **współpracy szkoły/placówki z otoczeniem społecznym i gospodarczym** na rzecz wzajemnego rozwoju, co wymaga:
  - dążenia do realizacji idei partnerstwa edukacyjnego, polegającego na łączeniu problemów oświatowych z zagadnieniami długofalowego rozwoju lokalnego,
  - współpracy z instytucjami i organizacjami działającymi w otoczeniu,
  - uwzględniania możliwości i potrzeb środowiska,
  - monitorowania, w jaki sposób współpraca z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku wpływa na rozwój uczących się.

Wymienione instrumenty mogą i powinny być realizowane przez szkoły i placówki oświatowe.

*Instrumenty zapewnienia warunków rozwoju uczniów poprzez zarządzanie procesem edukacji w szkole/placówce*

Wśród instrumentów związanych z zarządzaniem należy wyróżnić te, które pozostają wyłącznie w kompetencjach organu prowadzącego, i te, których implementacja zależy od pracy dyrektorów szkół i placówek.

W szczególności instrumenty o charakterze **zarządczym**, pozostające w **gestii organu prowadzącego**, obejmują następujące działania:

- zapewnianie wysokiego poziomu profesjonalnego, naukowego i etycznego kierownictwa szkół i placówek oraz kadry nauczycieli;
- zapewnianie finansowania oświaty na poziomie pozwalającym realizować pozostałe instrumenty polityki edukacyjnej;
- usuwanie i niedopuszczanie do powstawania dysproporcji między warunkami kształcenia w poszczególnych szkołach na terenie jednostki terytorialnej;
- tworzenie warunków (organizacyjnych, lokalowych) do pełnienia przez szkołę w środowisku szerszej społecznie roli centrum rozwoju.

Do instrumentów o charakterze **zarządczym**, które pozostają w **gestii szkoły/placówki**, należy zaliczyć działania następujące:

- opracowanie, uzgodnienie, a następnie wdrożenie koncepcji pracy;
- zapewnienie sprawnego i skutecznego przebiegu realizacji procesów edukacyjnych;
- wykorzystywanie informacji o absolwentach dla doskonalenia efektów nauczania i wychowania;
- współpraca z rodzicami i traktowanie ich jako partnerów szkoły;
- zapewnienie funkcjonowania współpracy zespołowej nauczycieli;
- zapewnienie sprawowania wewnętrznego nadzoru pedagogicznego;
- podejmowanie działań poprawiających warunki lokalowe i wyposażenie szkoły;

- uczestnictwo w programach i strukturach wojewódzkich, regionalnych, ogólnopolskich i międzynarodowych, podejmujących problematykę oświaty i wychowania.

## Monitoring, ewaluacja i kontrola lokalnej polityki oświatowej

Monitoring, ewaluacja i kontrola realizacji lokalnej polityki oświatowej przez powołane do tego podmioty obejmują szereg działań: badawczych, analitycznych, diagnostycznych oraz sugestii interwencji naprawczych, skierowanych na weryfikację lub/i poprawę:

- trafności i wykonalności celów i zadań polityki (aspekt planistyczny),
- wyboru środków organizacyjnych przyjętych do realizacji celów (aspekt podmiotowy/institutionalny),
- poziomu wdrażania przyjętych rozwiązań merytorycznych (ukierunkowanych na kształcenie, socjalizację i aktywność społeczną uczniów) oraz zarządczych (sposób zorganizowania i warunki pracy szkół i placówek).

Wprowadzony przez ministra edukacji narodowej system nadzoru pedagogicznego obliguje do prowadzenia analiz w czterech obszarach funkcjonowania szkół/placówek (efekty, procesy, środowiska, zarządzanie). **Analiza i wynikające z niej diagnozy pozwalają na kompleksową ewaluację działalności szkoły/placówki**, co szczegółowo opisano w kolejnym podrozdziale.

## Wnioski raportu ewaluacyjnego jako determinanty polityki oświatowej

*Analiza raportu ewaluacyjnego w kontekście instrumentów będących w kompetencjach szkół/placówek*

W pierwszej kolejności zestawiono tabelarycznie elementy polityki oświatowej oraz 17 wymagań stawianych przez Rozporządzenie<sup>13</sup>. **Za przedmiot analizy przyjęto instrumenty bieżącego zawiadywania polityką, pozostające głównym obszarem, a zarazem zbiorem zadań szkoły/placówki oświatowej.** Te właśnie instrumenty są przedmiotem ewaluacji. W tabeli uwzględniono wyłącznie wymagania bezpośrednio odpowiadające instrumentom polityki.

---

<sup>13</sup> Analizą objęto najszerszy, ujęty w Rozporządzeniu, zestaw wymagań wobec szkół/placówek.

Tabela 1. Zestawienie stosowanych przez szkoły/placówki elementów polityki oświatowej oraz wymagań stawianych przez załącznik do Rozporządzenia

Instrumenty polityki	Wymagania – elementy raportu ewaluacyjnego			
	Efekty	Procesy	Środowisko	Zarządzanie
<b>Instrumenty rozwoju uczniów przez kształcenie – stworzenie warunków do:</b>				
nabywania wiadomości i umiejętności zgodnie z podstawą programową	– Wyniki sprawdzianów i egzaminów – Nabywanie wiadomości i umiejętności	– Realizacja podstawy programowej		
tworzenia warunków dla intelektualnej i poznawczej aktywności uczniów	– Aktywność uczniów			
wyrównywania szans uczniów w sferze edukacji		– Wyrównywanie szans edukacyjnych		
promowania w środowisku wartości edukacji i potrzeby uczenia się			– Wartość edukacji	
<b>Instrumenty rozwoju przez socjalizację i aktywność społeczną – stworzenie warunków do:</b>				
przestrzegania przez uczniów norm społecznych	– Respektowanie norm społecznych			
kształtowania postaw uczniów (tolerancji i integracji społecznej)		– Kształtowanie postaw uczniów		
współpracy szkoły/placówki z otoczeniem społeczno-gospodarczym			– Zasoby środowiska na rzecz rozwoju	
<b>Instrumenty zapewnienia warunków rozwoju uczniów (zarządzania procesem edukacji oraz szkołą/placówką)</b>				
opracowanie, uzgodnienie, a następnie wdrożenie koncepcji pracy		– Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy		
zapewnienie sprawnego i skutecznego przebiegu realizacji procesów edukacyjnych		– Procesy mają charakter zorganizowany		
wykorzystywanie informacji o losach absolwentów			– Wiedza o absolwentach	
współpraca z rodzicami i traktowanie ich jako partnerów szkoły			– Partnerstwo rodziców	
zapewnienie funkcjonowania współpracy zespołowej nauczycieli		– Procesy efektem współdziałania nauczycieli		– Współpraca w zespołach

Instrumenty polityki	Wymagania – elementy raportu ewaluacyjnego			
	Efekty	Procesy	Środowisko	Zarządzanie
zapewnienie sprawowania wewnętrznego nadzoru pedagogicznego				– Wewnętrzny nadzór pedagogiczny
podejmowanie działań poprawiających warunki lokalowe i wyposażenie szkoły				– Warunki lokalowe i wyposażenie
uczestnictwo w programach podejmujących problematykę oświaty i wychowania			– Wykorzystywanie zasobów środowiska	

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie elementów lokalnej polityki oświatowej oraz wymagań stawianych przez Rozporządzenie, stanowi płaszczyznę analityczną, na podstawie której można – w stosunku do poszczególnych szkół i placówek – określić stopień realizacji uogólnionych celów samorządu w odniesieniu do zadań z zakresu oświaty i wychowania.

*Analiza raportu ewaluacyjnego w kontekście instrumentów będących w kompetencjach organów prowadzących*

Na podstawie zbioru diagnoz sytuacji w poszczególnych jednostkach można też wnioskować o stanie oświaty lokalnej oraz tych elementach zarządzania JST, które wymagają interwencji i modyfikacji. Odnosi się to do ukierunkowania zmian w sferach: planowania, organizowania i bieżącego zawiadywania zadaniami oświatowymi.

Analiza raportów ewaluacyjnych diagnozujących funkcjonowanie szkół i placówek, z wykorzystaniem wymagań ujętych w Rozporządzeniu, pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków w **sferze planowania polityki oświatowej**:

1) w odniesieniu do **celów i zadań polityki**:

- dokonanie wszechstronnej **diagnozy adekwatności celów i zadań** polityki lokalnej,
- dokonanie ewentualnej **rekonstrukcji celów i zadań** polityki oświatowej lub kierunków ich wdrażania na podstawie wyników powyższych diagnoz; ta rekonstrukcja może przyjąć postać uogólnienia lub uszczegółowienia celów i ich parametrów oraz eliminacji lub/i uzupełnienia wykazu zadań;

2) w odniesieniu do **korelacji polityki oświatowej** z innymi politykami lokalnymi:

- dokonanie diagnozy skuteczności innych lokalnych polityk społecznych w sferze ich oddziaływania na socjalizację i aktywność społeczną uczniów,
- dokonanie diagnozy możliwości wpływania przez szkoły i placówki na inne lokalne polityki społeczne,

- dokonanie diagnozy poziomu współpracy szkół i placówek z organizacjami (publicznymi i społecznymi) innych polityk społecznych (na przykład domami kultury, ośrodkami sportowymi),
  - podjęcie – na poziomie planu strategicznego JST – ewentualnego skorygowania ogółu polityk społecznych dla sprostania wyzwaniom rozwojowym, poprzez: zintegrowane zarządzanie politykami i zaprogramowanie wykorzystania obiektów infrastruktury społecznej do celów edukacyjnych;
- 3) w odniesieniu do określenia **lokalnych standardów edukacyjnych**:
- dokonanie wszechstronnej diagnozy adekwatności lokalnych standardów edukacyjnych pod względem jakościowym i ilościowym,
  - podjęcie ewentualnych działań korygujących w sferze definicji i implementacji standardów, co może przybrać postać:
    - urealnienia (obniżenia) standardów,
    - zaostżenia (podniesienia) standardów,
    - zapisania w dokumentach planistycznych konieczności zastosowania środków pozwalających uzyskać założone standardy edukacyjne.

Raporty ewaluacyjne dostarczają wielu informacji o sposobie **zorganizowania realizacji polityki oświatowej**. Pozwalają przy tym na wyciągnięcie następujących wniosków:

- 1) w odniesieniu do struktury i lokalizacji **sieci szkół i placówek publicznych**:
- dokonanie diagnozy funkcjonowania przyjętej sieci szkół i placówek, z identyfikacją ewentualnych deficytów, między innymi w zakresie: lokalizacji szkół i placówek w relacji do innych obiektów infrastruktury społecznej, sprawności zarządzania oraz bazy lokalowej,
  - podjęcie ewentualnych działań restrukturyzujących sieć szkół i placówek, co obejmuje: alternatywne analizy lokalizacyjne, analizy konsekwencji działań restrukturyzacyjnych, wraz z odpowiednimi krokami w sferze komunikacji społecznej;
- 2) w odniesieniu do **polityki inwestycyjnej** w obszarze oświaty:
- identyfikacja poziomu zaspokojenia potrzeb lokalowych i sprzętowych w skali JST oraz w poszczególnych szkołach i placówkach, w układzie rzeczowym (odniesienie do standardów) i terytorialnym, między innymi w kontekście sprawności realizowania procesów edukacyjnych,
  - identyfikacja obiektów edukacyjnych, które warto zaadaptować (i wyposażać) tak, by mogły pełnić funkcje środowiskowe (szkoła jako centrum aktywności lokalnej),
  - określenie potrzeb lokalowych i wykazu wyposażenia wymagających dodatkowych nakładów i uwzględnienie tych potrzeb w lokalnej strategii lub/i wieloletnim planie inwestycyjnym;
- 3) w odniesieniu do **związków ze środowiskiem**, w którym funkcjonują szkoły i placówki oświatowe:

- identyfikacja istniejącej współpracy szkół/placówek z podmiotami otoczenia,
- identyfikacja stopnia otwartości jednostek oświatowych na środowisko,
- identyfikacja warunków lokalowych i wyposażenia, warunkujących możliwość nawiązywania ścisłych kontaktów z innymi podmiotami w JST;
- określenie w planie strategicznym i programach samorządowych celów i zasad środowiskowego partnerstwa edukacyjnego jako modelu angażowania się szkoły (jako wspólnoty wiedzy i wspólnoty uczącej się) w sprawę rozwoju lokalnego.

Ewaluacja szkół i placówek, z wykorzystaniem wymagań i kryteriów ujętych w Rozporządzeniu, pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków w sferze **bieżącego zawiadywania polityką oświatową**:

- 1) w odniesieniu do **poziomu kadry zarządzającej** szkołami/placówkami oraz **kadry nauczycieli/wychowawców**:
  - identyfikacja skuteczności działania kierownictwa i kadry nauczycielskiej szkół i placówek,
  - wprowadzenie ewentualnych działań naprawczych poprzez ukierunkowanie polityki personalnej z wykorzystaniem pozostałych (poza oceną) narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (określenie standardów rekrutacji, motywacji i szkoleń);
- 2) w odniesieniu do **finansowania polityki oświatowej**:
  - identyfikacja, na tle przyjętych standardów, skali niedofinansowania usług edukacyjnych w JST i w poszczególnych szkołach/placówkach, z uwzględnieniem rozkładu terytorialnego problemów,
  - identyfikacja występujących barier finansowych,
  - identyfikacja poziomu zarządzania środkami finansowymi w poszczególnych szkołach/placówkach na tle pozostałych jednostek edukacyjnych;
  - wprowadzenie ewentualnych korekt wykorzystania narzędzi finansowych polityki oświatowej poprzez: restrukturyzację sieci, modyfikację alokacji środków pomiędzy szkoły/placówki oraz poprawę poziomu zarządzania finansami poprzez zastosowanie wobec dyrektorów narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi;
- 3) w odniesieniu do wymogu **usuwania dysproporcji** pomiędzy szkołami/placówkami położonymi na terenie JST:
  - identyfikacja występujących na terenie jednostki terytorialnej zróżnicowań w poziomie świadczenia usług edukacyjnych,
  - wyrównywanie poziomu realizowania polityki oświatowej i świadczenia usług edukacyjnych poprzez uwzględnianie aspektu terytorialnego we wszystkich – opisanych powyżej – działaniach naprawczych.

**Szczegółowy przegląd instrumentów lokalnej polityki oświatowej, które pozostają w kompetencji organów prowadzących, skłania do ogólnej konkluzji, że**

**władze samorządowe mogą wszechstronnie wykorzystywać raporty ewaluacyjne do monitorowania, oceny i modyfikacji stosowanych rozwiązań.**

Przedstawione powyżej wywody pozwalają wyciągnąć też następujące wnioski o charakterze ogólnym:

- najważniejsze elementy lokalnej polityki oświatowej pozostające w gestii dyrektorów szkół i placówek zostały ukierunkowane zapisami wymagań Rozporządzenia,
- organ prowadzący ma możliwość dokonania syntetycznej i strategicznej oceny działalności szkół i placówek po zapoznaniu się z treścią raportów ewaluacyjnych.

Sposób, zakres i tryb wykorzystania raportów ewaluacyjnych przez organ prowadzący zależą więc od tego, czy i w jakim stopniu władze lokalne i urzędnicy samorządowi zechcą zagłębić się w dane pozyskane w procesie realizacji nadzoru pedagogicznego.

## Bibliografia

### *Źródła ogólnodostępne*

- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 83/120/PL 30.3.2010.  
Dz. U. 1991 Nr 95 poz. 425 z późn. zm.  
Dziewulak D., *Systemy szkolne Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1997.  
Korporowicz L., *Interakcyjna misja ewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.  
Łuczniński J., *Szkoła a rynek pracy. Zarządzanie Publiczne*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ” 2009, nr 1(5).  
Mizerek H., *Dyskretny urok ewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.  
Noworól A., *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.  
Osiecka-Chojnacka J., *Rola centralnych władz oświatowych w reformowanym systemie oświatowym*, [w:] *Polityka oświatowa*, red. M. Korolewska, J. Osiecka-Chojnacka, Biuro Analiz Sejmowych nr 2(22), Warszawa 2010.  
Przyszczykowski K., *Polityka oświatowa samorządów*, [w:] *Polityka oświatowa*, red. M. Korolewska, J. Osiecka-Chojnacka, Biuro Analiz Sejmowych nr 2(22), Warszawa 2010.  
Sielatycki M., *Polityka oświatowa największych miast Polski*, <http://strategia.um.warszawa.pl/img/stuff/file/3%20wfsp/Polityka%20oswiatowa%207%20miast.pdf> (dostęp: 31 października 2010).  
Zgliczyński W., *Polityka edukacyjna Unii Europejskiej*, [w:] *Polityka oświatowa*, red. M. Korolewska, J. Osiecka-Chojnacka, Biuro Analiz Sejmowych nr 2(22), Warszawa 2010.

### *Źródła – materiały projektu*

- Kołodziejczyk J., Borek A., współpraca: Kasprzak T., Walczak B., Mazurkiewicz G., Jewdokimow M., *Poradnik dla wizytatorów do spraw ewaluacji. Jak pisać raport?*